

## بررسی ابعاد بوروکراتیک سازمان مدارس دولتی شهر تهران

دکتر علی علاقه‌بند\*

دکتر علیرضا جمشیدنژاد\*\*

### چکیده

این مقاله به بررسی میزان تمرکزگرایی، رسمی‌سازی و تخصص‌گرایی، به‌عنوان ابعاد ساختارهای بوروکراتیک مدارس دولتی تهران و تعیین ترکیب مناسب این ابعاد در ساختار مدارس برای ایجاد سلامت سازمانی بالاتر در آنها انجام گرفته است. بدین منظور، تعداد ۲۲۳ مدرسه از میان مدارس مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش تهران با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند. از میان این مدارس و به روش تصادفی، ۱۷۰۰ معلم و ۳۶۰۰ دانش‌آموز انتخاب شدند تا داوطلبانه به سؤالات مطرح شده پاسخ گویند.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، «پرسشنامه» بوده است. اعتبار<sup>۱</sup> این پرسشنامه‌ها از طریق اعتبار صوری و محتوایی و روایی پرسشنامه‌ها با محاسبه آلفای کرانباخ به تأیید رسیده است. پس از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، نتایج زیر به‌دست آمده است:

تمام ویژگی‌های بوروکراسی در ساختار مدارس دولتی تهران، ملاحظه می‌شود، اما ویژگی‌های «تخصص‌گرایی» در مقایسه با ویژگی‌های «تمرکزگرایی» و «رسمی‌سازی» نمود بیشتری در ساختار مدارس دولتی داشته‌اند. ترکیب‌های مختلفی از این ابعاد ساختاری در مدارس دیده شده است. ترکیب ساختاری غالب، یعنی «تمرکزگرایی متوسط، رسمی‌سازی متوسط، تخصص‌گرایی متوسط» در ۴۵ درصد مدارس ملاحظه شده و سایر ترکیب‌ها در ۵۵ درصد مابقی مدارس توزیع شده‌اند. مدارس با ترکیب «تمرکزگرایی کم،

---

\*- دانشیار، عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* - عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دزفول

رسمی سازی کم، و تخصص گرایی زیاد» بالاترین میزان سلامت سازمانی را داشته‌اند. به طور کلی نتایج این پژوهش بیانگر آن است که مدل ساختار مدارس دولتی با کاهش «رسمی سازی» و «تمرکزگرایی» و افزایش «تخصص گرایی» در ساختار خود، می‌توانند از سلامت سازمانی بالاتری بهره‌مند شوند.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان مدارس، بوروکراسی در آموزش و پرورش، اثربخشی، کارایی، سلامت جو سازمانی، ساختار بوروکراتیک، ابعاد ساختاری، تمرکزگرایی، رسمی سازی، تخصص گرایی، استانداردها، مدل‌های ساختاری

## مقدمه

امروزه بیش از هر زمان دیگر زندگی بشر در احاطه سازمان‌ها قرار دارد. آنها مسئولیت‌های بزرگی را در جوامع بر عهده گرفته‌اند. بخش اعظم نیازهای انسانی هم اکنون از طریق فعالیت‌های سازمانی تحقق می‌یابد و تقریباً همه افراد برای رفع نیازهای خود در یک یا چند سازمان به کار اشتغال پیدا نموده‌اند.

همزمان با شکل‌گیری سازمان‌ها در جوامع، سازمان‌های آموزشی نیز به منظور پاسخگویی به بخشی از نیازهای انسانی پای بر عرصه وجود گذاردند. مانند هر سازمان دیگری، در سازمان‌های آموزشی نیز اثربخشی متأثر از عوامل متعددی است. این عوامل در واقع حیات سازمان‌ها را در اختیار خود دارند که می‌توان بر حسب ترکیب و نفوذ آنها، سازمان‌های یاد شده را در گستره‌ای متنوع از اشکال حیات سازمانی جای داد.

ساختار و تشکیلات را می‌توان از جمله عوامل حیاتی سازمان‌ها به شمار آورد. ساختار<sup>۱</sup> در سازمان به

الگوی منظم و متشکل روابط اجتماعی افراد اشاره دارد که در واقع تلاشی در جهت هرچه منطقی‌تر و قابل پیش‌بینی‌تر کردن امور به وسیله تعیین استانداردها و تنظیم فعالیت‌ها محسوب می‌شود. بهترین جلوه گاه این تلاش، از دیدگاه ماکس وبر<sup>۲</sup>، «بوروکراسی»<sup>۳</sup> است. از نظر ماکس وبر بوروکراسی، «نوعی ساختار اجتماعی پیشاپیش سازمان یافته است که با استفاده از الگوی رفتاری پیشنهادی آن می‌توان فعالیت‌های سازمان‌های بزرگ را چنان هدایت کرد که بیشترین میزان تولید یا خدمت مؤثر حاصل شود»<sup>(۵ و ۱۵)</sup>

ساختارهای بوروکراتیک چنین نتایجی را با رعایت دو اصل «تخصص گرایی»<sup>۴</sup> و «هماهنگی» محقق می‌سازند. اصل تخصص گرایی، درجه‌ای از تخصصی کردن فعالیت‌هاست که با تفکیک وظایف و برقراری قابلیت جانشینی نیروی کار انسانی سعی در افزایش امنیت و تعلق خاطر کارکنان به سازمان و کار خود و در نتیجه افزایش در کارایی سازمان دارد. این نتایج در سازمان‌های

2- Max Weber  
3- Bureaucracy  
4- Specialization

1-Structure

سازمان و حفظ هماهنگی در روابط سلسله مراتبی، اصل «استاندارد سازی» در سازمان‌های بوروکراسی پیش‌بینی شده است. «استاندارد سازی» فرایند معیاربندی و تنظیم رفتار در ساختار به منظور قابل پیش‌بینی کردن فعالیت‌های سازمان، مهارت‌های افراد و نتایج کار می‌باشد. این اصل با تعیین و تنظیم پیشاپیش رفتار و روابط در سازمان‌ها، منجر به کلیشه‌ای و رسمی شدن ساختار می‌گردد. از این نظر، برخی نویسندگان، واژه رسمی سازی را معادل استانداردسازی به کار برده‌اند.<sup>(۱۷)</sup> «رسمی شدن یک ساختار هنگامی است که، قواعد ناظر به رفتار با دقت و روشنی تدوین شده باشند و نقش‌ها و روابط بین آنها فارغ از ویژگی‌های افراد شاغل در سازمان توصیف گردد»<sup>(۱)</sup>. وجود ویژگی‌های قواعد و مقررات، جهت‌گیری غیرشخصی<sup>۵</sup> و ضوابط اداری و آئین‌نامه‌ها<sup>۴</sup> در بوروکراسی ناظر به تحقق همین اصل است.

دانشمندان مدل‌های مختلفی از ترکیب این ابعاد را در سازمان‌های آموزشی ارائه کرده‌اند که در این بخش به دو مورد از مهمترین آنها اشاره می‌شود:

#### الف- مدل ساختارهای سازمانی مینتزبرگ

(۱۹۷۹): که بیان می‌کند مدارس تحت تأثیر سه نیروی تمرکزگرایی از جانب سطوح عالی سازمان، رسمی سازی از سوی ستاد فنی سازمان

بوروکراتیک به واسطه ویژگی‌های تقسیم کار<sup>۱</sup> و شایستگی فنی<sup>۲</sup> تحقق خواهند یافت. تخصصی شدن امور در گذشته چندان مورد توجه قرار نمی‌گرفته است و می‌توان گفت یک بدعت نسبتاً جدید بوروکراسی می‌باشد<sup>(۲)</sup>. فعالیت‌های تخصصی تفکیک شده، برای تحقق یک هدف کلی به هماهنگی نیاز دارد. «هماهنگی» برای یکپارچه سازی فعالیت‌های تخصصی در یک کل منسجم برای تحقق اثر بخش اهداف سازمان می‌باشد. اصول تمرکزگرایی<sup>۳</sup> و استاندارد سازی<sup>۴</sup> در سازمان‌های بوروکراتیک برای تحقق همین امر است.

تمرکزگرایی، تمرکز اختیار تصمیم‌گیری، تدوین خط‌مشی‌ها و تنظیم روابط بین زیردستان در یک اداره مرکزی است<sup>(۱۵)</sup>. به واسطه این اصل، حتی اختیار نهایی وظایف تفویض شده نیز در دست اداره مرکزی باقی می‌ماند. از این لحاظ ادارات مرکزی با این اختیارات متمرکز می‌توانند دوباره فعالیت‌های تخصصی شده را در یک کل هماهنگ، ترکیب کنند. سازمان‌های بوروکراسی معمولاً برای انجام این هماهنگی از ویژگی سلسله مراتب اداری متمرکز استفاده می‌کنند.

به منظور برقراری نظم و یکپارچگی در رفتار و فعالیت‌های افراد در هر یک از رده‌های

- 1- Division of Labor
- 2- Competency
- 3-Centralization
- 4- Formalization

5- Impersonal Orientation  
6- Procedural Specification

پائین، تخصص حرفه‌ای بالا)، ۴- سازمان آشفته (انضباط بوروکراتیک پائین، تخصص حرفه‌ای پائین)، ۵- سازمان معتدل (انضباط بوروکراتیک متوسط، تخصص حرفه‌ای متوسط).

به‌طور کلی، برای ساختن سازمان و اداره آن، روش‌های گوناگونی وجود دارد. هر سازمان، معمولاً به این منظور روشی را برمی‌گزیند که تحقق اهداف آن را بهتر از روش‌های دیگر میسر می‌سازد. دانشمندان مکتب کلاسیک به این منظور، لزوم توجه به عقلانیت و کارایی را در ساختن سازمان‌های اجتماعی مورد تأکید قرار دادند. «عقلانیت» تأکید بر «هدف‌مداری» در سازمان دارد. کارایی نیز، اشاره به نسبت هزینه - اثربخش دارد، که در آن هزینه به معنی مخارج سازمانی و اثربخشی مترادف تحقق اهداف سازمانی است.

این صاحب‌نظران، برای ایجاد سازمانی با عقلانیت و کارایی بالا، مطالعه «ساختار رسمی» را در مرکز توجه خود قرار دادند. نخستین گام را در این راه «ماکس وبر» جامعه‌شناس آلمانی برداشته است. او بر پایه این اعتقاد که منطق و عقلانیت در رفتار انسان بسیار مطلوب است، مجموعه کاملی از رهنمودهای عقلانی پدید آورد. از نظر وی، این رهنمودها، اصول تشکیل ساختاری ایده آل برای دستیابی به اهداف و اثربخشی سازمانی را پایه‌گذاری می‌کند که «مدل ایده‌آل بوروکراسی» نامیده می‌شود.

و تخصصی‌گرایی از سوی معلمان سطح عملیاتی قرار دارند که با تسلط هر یک از این نیروها، اشکال مختلف ساختاری در مدارس، به شرح زیر به وجود می‌آیند:

۱- ساختار ساده (تسلط تمرکزگرایی)،  
 ۲- بوروکراسی ماشینی (تسلط رسمی‌سازی)  
 ۳- بوروکراسی حرفه‌ای (تسلط تخصص‌گرایی)،  
 ۴- بوروکراسی حرفه‌ای ساده (تسلط رسمی‌سازی و تخصص‌گرایی)،  
 ۵- بوروکراسی ساده (تسلط تمرکزگرایی و رسمی‌سازی)، بوروکراسی شبه حرفه‌ای (تسلط تخصصی‌گرایی با حضور نسبی تمرکزگرایی و رسمی‌سازی).

ب- مدل انواع سازمان‌های بوروکراسی در مدارس از هوی و مسیکل (۲۰۰۱)، که بیان می‌کند ویژگی‌های سلسله مراتب اداری، قواعد و مقررات ضوابط اداری و آئین‌نامه‌ها و جهت‌گیری غیر شخصی (بعد انضباط بوروکراتیک) از شایستگی‌های فنی و تقسیم کار (بعد تخصص حرفه‌ای) مجزا می‌باشند که با قرار دادن دو بعد انضباط بوروکراتیک و تخصص حرفه‌ای بر دو پیوستار جداگانه و ترکیب‌های مختلف آن، می‌توان انواع سازمان‌های بوروکراسی زیر را در مدارس شناسایی کرد:

۱- سازمان آمرانه (انضباط بوروکراتیک بالا، تخصص حرفه‌ای پائین)،  
 ۲- سازمان وبری (انضباط بوروکراتیک بالا، تخصص حرفه‌ای بالا)،  
 ۳- سازمان حرفه‌ای (انضباط بوروکراتیک

### تیپ ایده آل بوروکراسی<sup>۱</sup>

نوع ناب بوروکراسی وبر، به‌ویژه پس از زمان جنگ تاکنون، نقطه آغاز و سرچشمه اصلی الهام بسیاری از دانشمندان علم سازمان بوده است. نوع ناب بوروکراسی، ترکیبی است عقلی، ساخته شده از برخی عناصر تجربی در یک شکل دقیق و منسجم، که از لحاظ خلوص مطلقش، به هیچ روی در واقعیت ملموس قابل دست یافتنی نیست<sup>(۷)</sup>. این نوع ناب، فقط میزان تمایل سازمان‌ها به یکسری ویژگی‌های اساسی را نشان می‌دهد. از این رو می‌توان از آن به عنوان ابزاری سودمند برای تحلیل میزان بوروکراتیک شدن سازمان‌ها استفاده کرد.

بعضی سازمان‌ها ممکن است دارای ساختاری بوروکراتیک‌تر از دیگر سازمان‌ها باشند، یا در بعضی از ویژگی‌های فوق بیشتر از سایر ویژگی‌ها بوروکراتیک شده باشند. با توجه به شدت یا ضعف ویژگی‌های بوروکراتیک در یک سازمان رسمی، می‌توان میزان گرایش آنرا به بوروکراسی دریافت. بنابراین، «تیپ ایده آل» در نظریه بوروکراسی، به‌عنوان روشی برای تحلیل سازمان‌ها، سودمند می‌باشد.

از نظر وبر، اصول و ویژگی‌های بوروکراسی منجر به دقت، سرعت، عدم ابهام، دانش متکی بر سوابق، استمرار، احتیاط، وحدت، تابعیت محض، تقلیل دسته‌بندی، کاهش هزینه‌های پرسنلی و مادی می‌شود که همگی به درجه

مطلوبی در یک سازمان بوروکراتیک ایده آل قابل دستیابی است<sup>(۳)</sup>. بطور کلی تجربه نشان می‌دهد که سازمان اداری از نوع بوروکراسی محض، به ویژه از نظر فنی، قابلیت حصول به بالاترین میزان کارایی را دارا می‌باشد<sup>(۲)</sup>. از نظر هوی، این برتری فنی و قاطع بوروکراسی، نسبت به سایر اشکال سازمانی موجب توسعه و پیشرفت سازمان‌های بوروکراتیک شده است.

با وجود این امتیازات، کاربرد بوروکراسی در سازمان‌ها نتایج و پیامدهای منفی بسیاری را پدید می‌آورد که از دید منتقدان به دور نمانده است. با وجود آنکه از نظر وبر صرفاً پیامدهای مثبت افزایش عقلانیت و کارایی را به دنبال دارد، پیامدهای منفی همچون جابه‌جایی اهداف، انعطاف ناپذیری، جمود شخصیت، قدرت طلبی و رفتار اقتدارمآبانه در رؤسا، یکنواختی و محافظه‌کاری، خود محوری و ایجاد امپراتوری، و بالاخره، بالا بودن هزینه کنترل و نظارت‌ها و ضعف روحیه و ایجاد نگرانی و اضطراب در کارکنان بر جای می‌گذارد.

ویژگی‌های بوروکراسی با پیامدهای مثبت و منفی آن در بسیاری از سازمان‌های بزرگ مانند ارتش‌ها، شرکت‌ها و ... و نظام‌های آموزش و پرورش هر کشور و مدارس به‌عنوان سازمان‌های رسمی آن، بسیاری از ویژگی‌های بوروکراسی را داشته، اصول و روش‌های بوروکراتیک را مورد استفاده قرار می‌دهند.

1- Ideal Type of Bureaucracy

بوروکراسی در سازمان‌های آموزش و پرورش نظام آموزش و پرورش هر کشور و مؤسسات آموزشی آن به عنوان سازمان‌های رسمی، دارای بسیاری از ویژگی‌های بوروکراسی هستند. در این سازمان‌ها، تصمیم‌گیری در خصوص تخصیص بودجه به مدارس، تهیه، تألیف و چاپ کتب درسی، برنامه‌ریزی درسی، تعیین شرایط مورد نیاز دبیران، استخدام و آموزش دبیران، کنترل معلمان و انتخاب مدیران همه به وسیله ادارات مرکزی آموزش و پرورش انجام می‌شود (اصل تمرکزگرایی).

فعالیت‌های مدارس بر مبنای مقاطع تحصیلی، پایه‌های تحصیلی و موضوعات درسی هر پایه گروه‌بندی شده‌اند و به هر موضوع درسی نیز یک معلم اختصاص داده شده است (اصل تخصص‌گرایی). در همه مدارس یک روز درسی، به ساعات مشخص و عمدتاً مساوی از نظر زمانی، بر مبنای استاندارد مشخص تقسیم شده و برنامه درسی همه این مدارس نیز یکسان و از پیش تعیین شده است (اصل رسمی سازی یا استاندارد سازی). اما با این وجود، میزان تمرکزگرایی، تخصص‌گرایی و رسمی‌سازی در تمام مدارس به یک اندازه نیست، و می‌توان مدارس را بر این مبنای دسته‌بندی کرد. با چنین رویکردی به مدل بوروکراسی، می‌توان انواع ساختارها را در مدارس از یکدیگر تمیز داد، وسیله‌ای را برای سنجش میزان بوروکراتیک بودن ساختار مدارس در ابعاد مختلف فراهم کرد، و میزان همخوانی مدل نظری را در عمل به صورت تجربی نشان داد.

ساختار بوروکراتیک مدارس از جمله تدابیری است که نظام آموزشی برای اجرای اثربخش برنامه‌های خود در عملیاتی‌ترین سطح پیش‌بینی کرده است. اما، بر خلاف نظر وبر، کاربرد ویژگی‌ها و اصول بوروکراسی در سازمان‌ها، به‌ویژه مدارس، نارسایی‌ها و پیامدهای منفی همچون غیرشخصی شدن روابط بین معلمان و دانش‌آموزان<sup>(۸)</sup> عواقب منفی در پیشرفت تحصیلی و نیز احساس بی‌قدرتی معلمان<sup>(۱۳)</sup> و مانند آن را به دنبال داشته است.

در ایران، اغلب سازمان‌های دولتی و از جمله سازمان آموزش و پرورش، از بدو تأسیس نظام اداری خود، اصول مدیریت کلاسیک و بوروکراسی را مورد استفاده قرار داده‌اند<sup>(۴)</sup>. با این وجود، برخلاف قدمت استفاده از مدل بوروکراسی در سازمان آموزش و پرورش، این نظام همواره با چالش بهبود کارآمدی در ابعاد مختلف فعالیت‌های خود بوده و هر از گاهی به همین منظور، ساختار و برنامه آن دستخوش تغییر و تحول گردیده است.

سیر تحول سازمان و قوانین در آموزش و پرورش<sup>(۴)</sup> نیز نشان می‌دهد که در برنامه‌ریزی‌های تغییر، عمدتاً ساختار و تشکیلات در حوزه ستادی و اجرایی مورد توجه قرار داشته و اصلی‌ترین واحد نظام آموزشی، «یعنی مدرسه»، کمتر در نظر گرفته شده است. بدون تردید هرگونه تغییر در سطح کلان نظام آموزشی زمانی به نتیجه کامل و اثر بخش دست

محدود سازند و توجه افراد را از مسائل فردی و شخصی به انجام وظایف شغلی خویش در سازمان معطوف و متمرکز سازند. در این راستا مات (۱۹۷۲) با تعیین چهار متغیر کمیت و کیفیت محصول، کارایی، قابلیت انطباق و انعطاف به عنوان اجزای اصلی اثر بخشی کلی سازمان‌ها و تحقق اهداف، نتیجه گرفت که سازمان‌های با ساختار متمرکز، اثربخشی کلی پایین‌تری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند. در همین رابطه، هوی و فرگوسن (۱۹۸۵) نیز دریافتند که اثربخشی کلی دبیرستان‌ها با جل اثر بخش مسائل چهار گانه نظام‌های اجتماعی پارسونز ارتباط معنی‌داری پیدا می‌کند.

در همین راستا، «هوی و همکارانش با استفاده از تحلیل‌های نظری پارسونز و همکارانش، و نیز یافته‌های پژوهش‌های بروک اور و همکاران در زمینه اثربخشی مدرسه، مفهوم پردازی و ابزار اندازه‌گیری جدیدی به نام «سلامت سازمانی مدرسه» ارائه داده‌اند»<sup>(۶)</sup>.

سلامت سازمانی را می‌توان «توانایی سازمان برای سازگاری با محیط خود و توانایی دستیابی به اهداف با حفظ انسجام و یکپارچگی سازمان» تعریف نمود<sup>(۱۸)</sup>. سازمان‌های سالم نه تنها در محیط خود دوام می‌آورند، بلکه به اهداف خود دست می‌یابند، نیاز کارکنان خود را برآورده می‌سازند و به رشد و موفقیت خود در درازمدت نیز ادامه می‌دهند. یک سازمان ممکن است در کوتاه مدت، مثلاً در یک روز اثربخش یا

پیدا خواهد کرد که در آن برای سطح خرد و مدرسه نیز جایگاه شایسته‌ای در نظر گرفته شود.

هر چند، تغییرات ساختاری همچون اجرای طرح جدید نظام آموزشی، پیشنهاد اجرای طرح مدرسه محوری به صورت گسترده و اصلاح آئین نامه اجرای مدارس توسط شورای عالی آموزش و پرورش در سال ۱۳۷۷، به عنوان اقداماتی در جهت پاسخگویی به نیاز ملی و خواست عمومی برای اعمال تغییر در اداره مدارس، مورد بررسی و توجه قرار گرفت، اما اکثر این تغییرات عمدتاً با بررسی‌های کوتاه‌مدت و کمتر بر مبنای شناخت دقیق و کامل از ابعاد ساختاری تمرکزگرایی، رسمی‌سازی و تخصص‌گرایی انجام گرفته‌اند.

از این رو انجام مطالعاتی به منظور تعیین وضعیت کنونی ساختار مدارس از نظر میزان تمرکزگرایی، رسمی‌سازی و تخصص‌گرایی مورد نظر مدل بوروکراسی، نحوه ترکیب این ابعاد در سازمان مدارس و اثرات آن بر سلامت جو مدارس ضروری به نظر می‌رسد، تا با ارائه تصویری از وضع موجود، بتوان مدل اصلاحی مناسبی را برای رفع کاستی‌های احتمالی تدارک دید و مدارس را بیش از پیش آماده انجام وظایف دشوار خود نمود.

### ساختار و اثر بخشی سازمان‌های آموزشی

اثر بخشی سازمان‌ها از نظر بولمن و دیل (۱۹۹۱) هنگامی افزایش می‌یابد که نیروها و اهرم‌های عقلایی همچون ساختار در سازمان بتوانند آشفته‌گی‌های فردی را کنترل و یا

غیراثربخش باشد، اما در سازمان‌های سالم، غیراثربخشی، دوامی طولانی نخواهد داشت<sup>(۱۲)</sup>.

به‌طور کلی، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سلامت سازمانی مدرسه پیش‌بینی‌کننده خوبی برای اثربخشی مدرسه است<sup>(۱۱)</sup>. لذا، می‌توان از آن در راستای حل مشکل کارآمدی مدارس و تشخیص مدارس اثر بخش از غیر اثربخش استفاده کرد.

**روش تحقیق:** چون آزمودنی‌ها، قبل از اجرای پژوهش، تدریجاً در معرض متغیرهای پژوهشی قرار گرفته‌اند، محقق فقط به بررسی و توصیف این متغیرها در شرایط موجود پرداخته است، لذا روش تحقیق این پژوهش، روش زمینه‌یابی یا پیمایشی بوده است.

**جامعه پژوهش:** جامعه این پژوهش کلیه مدارس دولتی دخترانه و پسرانه مقاطع ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۸۰-۷۹ بوده است. به دلیل وسعت حجم جامعه و به منظور بررسی هر چه دقیق‌تر، از مجموع مناطق بیست‌گانه آموزش و پرورش شهر تهران، ۱۰ منطقه از ۵ بخش شمالی، جنوبی، شرقی، غربی و مرکزی شهر تهران (هر بخش شهر دو منطقه آموزشی) به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. مناطق انتخاب شده عبارت بودند از: ۱۷، ۱۵، ۱۳، ۱۲، ۱۰، ۸، ۶، ۵، ۴، ۳.

سپس از هر منطقه و مقطع، به نسبت ۱۰ درصد از کل تعداد مدارس پسرانه و دخترانه موجود، مجدداً

نمونه‌گیری تصادفی به عمل آمد، با این ترتیب حجم کلی نمونه پژوهشی ۲۲۳ مدرسه تعیین گردید.

**ابزار اندازه‌گیری:** «پرسشنامه شناخت سازمان مدارس» برای سنجش میزان بوروکراتیک شدن ساختار سازمانی مدارس، پرسشنامه «سلامت سازمانی ویژه مدارس ابتدایی» (OHI-E)، پرسشنامه «سلامت سازمانی ویژه مدارس راهنمایی» (OHI-M) و پرسشنامه «سلامت سازمانی ویژه مدارس متوسطه» (OHI-S) برای سنجش سلامت سازمانی مدارس استفاده شدند.

#### نتایج پژوهش

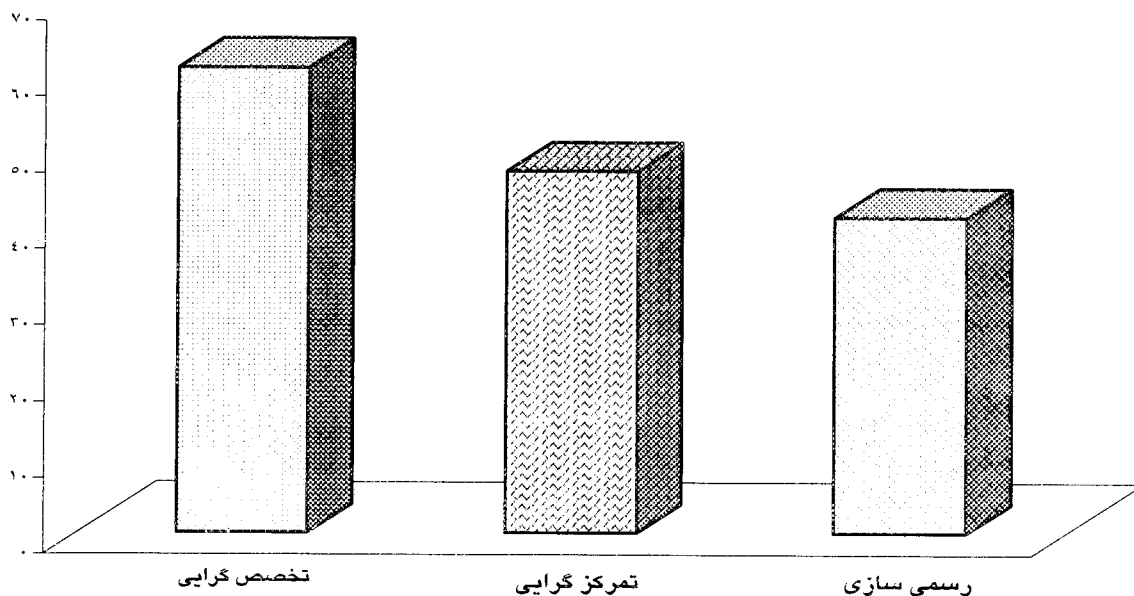
اولین نتیجه این پژوهش در خصوص، میزان تمرکزگرایی، رسمی‌سازی و تخصص‌گرایی در «کل مدارس» بوده، که در نمودار شماره یک به تصویر کشیده شده است.

همانطور که از این نمودار مشخص است، میزان تخصص‌گرایی مدارس در مقایسه با تمرکزگرایی و رسمی‌سازی، و تمرکزگرایی در مقایسه با رسمی‌سازی بیشتر بوده است.

برای مقایسه میزان تمرکزگرایی، رسمی‌سازی و تخصص‌گرایی در هر مدرسه، از نمره‌های هر مدرسه در ابعاد تمرکزگرایی، رسمی‌سازی و تخصص‌گرایی و نیز آزمون آماری «تجزیه و تحلیل واریانس نمونه‌های همبسته» استفاده شده است. نتایج به دست آمده از این محاسبه نیز در جدول شماره یک آورده شده است.



نمودار ۱: نمودار مقایسه‌ای تخصص‌گرایی، تمرکزگرایی و رسمی‌سازی در سازمان مدارس



جدول ۱: ANOVA همبسته برای مقایسه تخصص‌گرایی، تمرکزگرایی و رسمی‌سازی در ساختار

سازمانی مدارس

ابعاد	میانگین	SS	Df	MS	F	P
تمرکزگرایی	۳/۳۴۱۷۹	۳۹/۵۸۳	۲	۲۸/۷۷	۱۷۶/۴۸۱	۰/۰۰۰۱
رسمی‌سازی	۳/۲۱۳۰					
تخصص‌گرایی	۳/۸۸۰۹					

به‌دنبال این نتیجه و به منظور تعیین ترکیب این ابعاد ساختاری در مدارس، نمره هر مدرسه در ابعاد ساختاری تمرکزگرایی، رسمی‌سازی و تخصص‌گرایی با استفاده از نمره‌های استاندارد «T»، «هنجار» شد و برای هر یک از این ابعاد ساختاری در هر مدرسه، نمره‌های «T» آنها، به‌طور کلی در ۲۲۳ مدرسه مورد محاسبه قرار گرفت.

با توجه به اطلاعات به‌دست آمده در جدول فوق، مشخص می‌شود که با خطای  $\alpha=0/001$  و اطمینان ۹۹ درصد تفاوت موجود بین میانگین‌های به‌دست آمده معنادار می‌باشد. لذا می‌توان نتیجه گرفت که میزان تخصص‌گرایی در ساختار مدارس بیشتر از تمرکزگرایی و رسمی‌سازی در ساختار این مدارس می‌باشد.

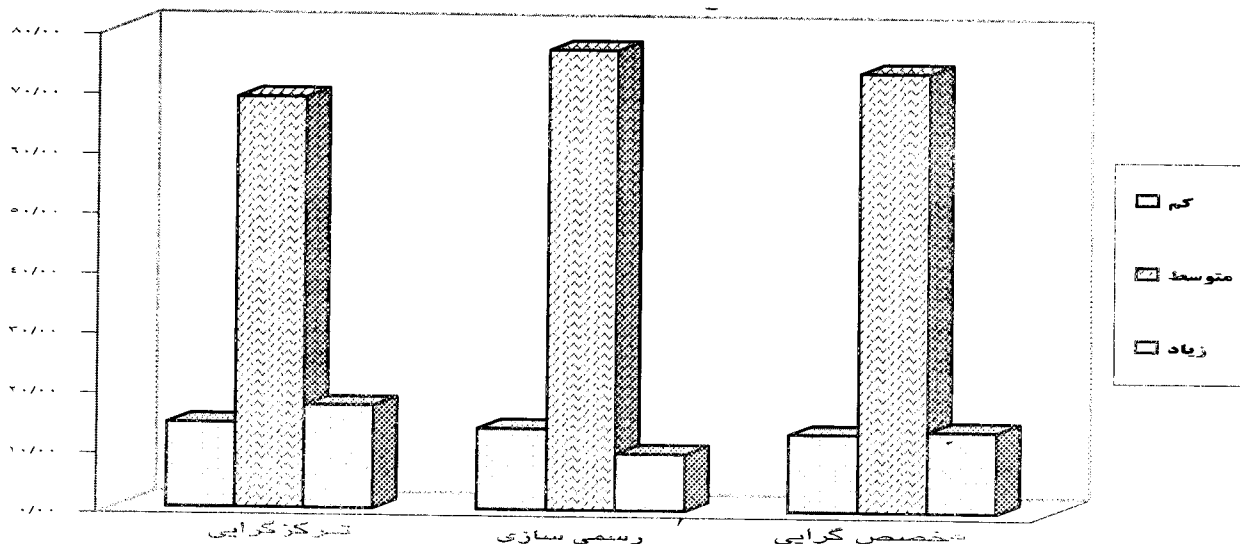
سپس، مدارس که شاخص «ابعاد ساختاری» آنها، یک انحراف معیار بالاتر و یا پائین تر از میانگین (۴۰-۶۰) بوده، به عنوان تمایل «متوسط»، و نمره‌های پائین تر از ۴۰، به عنوان تمایل «کم»، و نمره‌های بالاتر از ۶۰ به عنوان تمایل «زیاد» مدارس به هر یک از ابعاد تمرکزگرایی، رسمی سازی و تخصص گرایی در نظر گرفته شد، و مدارس بر این مبنا، طبقه بندی شدند. نمودار ۲ نتیجه این طبقه بندی را نشان می دهد.

در مرحله بعد، تمام حالات ممکن برای ترکیب این سه بعد در سه وضعیت «کم»، «متوسط» و «زیاد» مشخص شد، که جمعاً ۲۷ حالت احتمالی را تشکیل می داد. سپس، مدارس از نظر این ۲۷ حالت احتمالی مورد بررسی قرار گرفتند. در مدارس مورد بررسی این پژوهش، ۱۹ حالت از این ۲۷ حالت رخ داده بود، لذا بر این مبنا، مدارس به ۱۹ دسته طبقه بندی شده و «میانگین سلامت سازمانی» آنها محاسبه گردید که نتیجه در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲: سلامت سازمانی در حالات مختلف ترکیب ابعاد ساختاری

شماره گروه	حالت ترکیبی	فراوانی	میانگین سلامت سازمانی
۱	تمرکز کم - رسمیت کم - تخصص کم	۱	۳/۱۱۸۶
۲	تمرکز کم - رسمیت کم - تخصص متوسط	۴	۳/۸۷۸۲
۳	تمرکز کم - رسمیت کم - تخصص زیاد	۹	۴/۳۲۵۴
۴	تمرکز کم - رسمیت متوسط - تخصص کم	۱	۳/۳۱۸۶
۵	تمرکز کم - رسمیت متوسط - تخصص متوسط	۱۵	۳/۷۷۴۱
۶	تمرکز کم - رسمیت متوسط - تخصص زیاد	۱	۴/۰۷۸۸
۷	تمرکز متوسط - رسمیت کم - تخصص کم	۴	۳/۴۹۴۶
۸	تمرکز متوسط - رسمیت کم - تخصص متوسط	۸	۳/۹۴۲۴
۹	تمرکز متوسط - رسمیت کم - تخصص زیاد	۴	۳/۵۸۲۸
۱۰	تمرکز متوسط - رسمیت متوسط - تخصص کم	۱۵	۳/۵۸۲۱
۱۱	تمرکز متوسط - رسمیت متوسط - تخصص متوسط	۱۰۰	۳/۷۳۲۷
۱۲	تمرکز متوسط - رسمیت متوسط - تخصص زیاد	۱۷	۴/۰۵۴۷
۱۳	تمرکز متوسط - رسمیت زیاد - تخصص کم	۱	۳/۷۱۶۰
۱۴	تمرکز متوسط - رسمیت زیاد - تخصص متوسط	۴	۳/۵۶۳۴
۱۵	تمرکز زیاد - رسمیت متوسط - تخصص کم	۳	۳/۶۸۴۶
۱۶	تمرکز زیاد - رسمیت متوسط - تخصص متوسط	۴	۳/۸۲۵۶
۱۷	تمرکز زیاد - رسمیت متوسط - تخصص زیاد	۳	۳/۵۷۲۴
۱۸	تمرکز زیاد - رسمیت زیاد - تخصص متوسط	۱۶	۳/۸۲۰۸
۱۹	تمرکز زیاد - رسمیت زیاد - تخصص کم	۴	۳/۶۸۲۱

نمودار ۲: سطوح مختلف ساختاری در مدارس



با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که حالات مختلف ترکیب ابعاد ساختاری در میزان سلامت سازمانی مدارس تفاوت ایجاد می‌کند.

اما هنوز معلوم نیست دقیقاً تفاوت در سلامت سازمانی بین کدام دو ترکیب بوده است. بدین منظور از آزمون تعقیبی توکی استفاده شده که نتایج به‌دست آمده از آن در جدول ۴ خلاصه شده است.

از اطلاعات به‌دست آمده از جدول فوق نیز مشخص می‌شود که دو ترکیب ساختاری «تمرکز متوسط - رسمیت متوسط - تخصص کم» و «تمرکز کم - رسمیت کم - تخصص زیاد» با

پس از تعیین ترکیب‌های مختلف ابعاد ساختاری و میانگین وزنی سلامت سازمانی هر یک از این حالات در مدارس، با استفاده از روش «تجزیه و تحلیل واریانس یکسویه برای گروه‌های مستقل» (ANOVA) به مقایسه معناداری میانگین‌های به‌دست آمده پرداخته شد. نتیجه مقایسه مذکور در جدول شماره ۳ آورده شده است.

با توجه به اطلاعات به‌دست آمده از جدول فوق، مشخص می‌شود که در سطح خطای ۰/۰۵ تفاوت بین میانگین‌های به‌دست آمده در حالات مختلف ترکیب ابعاد ساختاری معنادار بوده است. در واقع

جدول ۳: مقایسه میانگین سلامت سازمانی در ترکیب‌های مختلف ابعاد ساختاری

	SS	درجه‌های آزادی	MS	F	P
بین گروه‌ها	۴/۱۳۵	۱۸	۰/۲۳۰		
درون گروه‌ها	۱۵/۵۰۴	۲۰۲	۰/۱۰۳	۲/۲۲۳	۰/۰۰۵

جدول ۴: خلاصه نتایج به دست آمده از آزمون تعقیبی توکی برای تفاوت میزان سلامت سازمانی ترکیب‌های ابعاد ساختاری

ترکیب ساختاری	ترکیب ساختاری	تفاوت	P
تمرکز متوسط - رسمیت متوسط - تخصص کم - تمرکز کم - رسمیت کم - تخصص زیاد	تمرکز متوسط - رسمیت متوسط - تخصص کم - تمرکز کم - رسمیت کم - تخصص زیاد	۰/۷۴۳۳	۰/۰۳۰
تمرکز متوسط - رسمیت متوسط - تخصص کم - تمرکز متوسط - رسمیت متوسط - تخصص زیاد	تمرکز متوسط - رسمیت متوسط - تخصص کم - تمرکز متوسط - رسمیت متوسط - تخصص زیاد	۰/۴۲۲۸	۰/۰۲۶

جدول ۵

ترکیب ساختاری	میزان سلامت سازمانی
تمرکز کم - رسمیت کم - تخصص زیاد	۴/۳۲۵۴
تمرکز متوسط - رسمیت متوسط - تخصص زیاد	۴/۰۵۴۷
تمرکز متوسط - رسمیت متوسط - تخصص کم	۳/۵۸۲۱

با توجه به این اطلاعات می‌توان گفت: ترکیب ساختاری «تمرکز کم - رسمیت کم - تخصص زیاد» در مدارس میزان سلامت سازمانی بیشتری را به دنبال می‌آورد.

خطای  $\alpha = 0/030$  و حداقل ۹۵ درصد اطمینان، تفاوت آماری معناداری از نظر میزان سلامت سازمانی در مدارس با یکدیگر داشته‌اند. ترکیب ساختاری «تمرکز متوسط - رسمیت متوسط - تخصص کم» و «تمرکز متوسط - رسمیت متوسط - تخصص زیاد» نیز با خطای  $\alpha = 0/026$  و حداقل ۹۵ درصد اطمینان، از نظر میزان سلامت سازمانی در مدارس با یکدیگر تفاوت آماری معنادار پیدا کرده‌اند. میزان سلامت سازمانی این ۳ ترکیب، در جدول ۵ نیز آورده شده است.

## بحث و نتیجه گیری

در یک جمع‌بندی و نتیجه‌گیری در خصوص وضعیت ساختارهای مدارس دولتی می‌توان گفت که تمام مدارس دولتی، از ویژگی‌های بوروکراتیک برخوردارند، اما، علیرغم وجود سیستم متمرکز در نظام آموزشی ایران، تمایل این ساختارها به ابعاد اساسی این مدل، شکل‌ها و ترکیب‌های مختلفی را به‌خود گرفته است، تا آنجا که در مدارس شهر تهران، ۱۹ ترکیب مختلف ساختاری از نظر تمرکزگرایی، رسمی‌سازی و تخصص‌گرایی وجود داشته است. میزان رسمی‌سازی در ساختار کلی مدارس دولتی به‌نسبت دیگر ابعاد بسیار کم، میزان تمرکزگرایی بیشتر و میزان تخصص‌گرایی، زیاد بوده است. این شرایط ساختاری نشان‌دهنده ناتوانی مناطق و ادارات آموزش و پرورش در کنترل بر کار مدارس بوده و نشان می‌دهد که مدارس دولتی به طور طبیعی از ساختارهای صرفاً مکانیکی فاصله گرفته و به سوی مدل ساختاری ارگانیکی در حرکت هستند. از اینرو می‌توان مدل مدارس دولتی را براساس طبقه‌بندی «بارنارد، تامسون و

جرالد هگ» در وضعیتی بینابین مدل مکانیک و ارگانیک، اما با تمایل به سوی مدل ارگانیک، و همچنین، در مدل سازمان‌های بوروکراسی هوی و میسکل، نوع «معتدل» سازمان‌های بوروکراسی با تمایل حرکت به سوی «سازمان‌های بوروکراتیک حرفه‌ای» در نظر گرفت.

بر مبنای طبقه‌بندی «مایلز و اسنو» از محیط‌های سازمانی، به‌نظر می‌رسد محیط مدارس دولتی از ثبات کمتری نسبت به گذشته برخوردار شده و این محیط، در حال گذر از محیط ایستا به سوی محیط‌های پویا و متغیر می‌باشد. بر مبنای یافته‌های این پژوهش می‌توان ادعا کرد که با کاستن از اختیارات متمرکز ادارات آموزش و پرورش و کاهش نسبی رویه‌ها، بخشنامه‌ها و آئین‌نامه‌های اداری و آموزشی، به‌همراه افزایش شایستگی‌های فنی و حرفه‌ای معلمان و نیز توجه به نظام ارزشیابی بر مبنای شایستگی و رشد مهارت‌های مدیریتی و حرفه‌ای مدیران و معاونان مدارس، می‌توان مدارس سالم‌تر و اثر بخش‌تری را در نظام آموزش و پرورش شاهد بود.

## منابع و مأخذ:

- ۱- اسکات، دبلیوریچارد، (۱۳۷۳): سازمان‌ها سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز، ترجمه دکتر محمد رضا بهرنگی (برنجی) ناشر مترجم.
- ۲- بلاو پیترو و می‌یر، مارشال، (۱۳۶۹)، بوروکراسی در جامعه نوین، ترجمه فرزام نیا، تهران، مترجم.

- ۳- طوسی، محمد علی، (۱۳۷۸)، دیوانسالاری و مردم سالاری، مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره ۵۸، ۱۲-۵۴.
- ۴- علاقه‌بند، علی، (۱۳۷۲)، مقدمات مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات بعثت، چاپ سوم.
- ۵- علاقه‌بند، علی، (۱۳۷۵)، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران، نشر روان، چاپ سوم.
- ۶- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۸): سلامت سازمانی مدارس، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، شماره ۲۱.
- ۷- موزلیس، نیکولس ب، (۱۳۵۹)، سازمان و بوروکراسی، تحلیل از نظریه‌های جدید، ترجمه فریبرز مجیدی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه ابوریحان بیرونی.
- 8- Anderson, B.(1975). Socioeconomic Status of students and Schools
- 9- Bureaucratization. *Educational Administration Quarterly*, 7, 12-24.
- 10- Bloman, L.G., and Deal, T.E(1991) *Reframing Organizations: Artistry, choice, and leadership*. San forncisco, CA: Jossey- Bass.
- 11- Hoy, W.K. and Tarter, C.J.(1997). *The Road to open and Healthy schools: A handbook for change, secondary Edition*. Thousand Oaks, CA: corwin press.
- 12- Hoy, W. K. Tarter, C. J., & Bliss, J. (1990). *Organizational climate, school health, and effectiveness: A comparative analysis*. *Educational Administration Quarterly*, 26, 260-279.
- 13- Hoy, wayne.K., Miskel Cecil G,(1996). *Educcational Administration, Theory, Research and practice*, New york, Mc Graw hill.
- 14- Hoy, wayne.K., Miskel Cecil G,(2001). *Educcational Administration, Theory, Research and practice*, New york, Mc Graw hill.
- 15- Lane, willared, R, Corwin, Ronall, Monhan, William G,, (1969) *Foundation of Educational Administration*, Newyork, Mc Millan. Co, P.P(180-210)
- 16- Matt, P.E.(1972) *The charactersitics of Effective organizations*. New york: Harper Row.
- 17- Mintzberg. H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewook Cliffs, NJ: Prentional Hall.
- 18- Parson, T, Balse, & Sheelze. (1953). *Sociological Theory and Modern society*. Newyork free press.